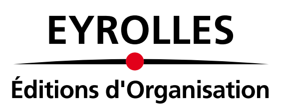
Tony Buzan
avec la collaboration de Chris Griffiths

Le *mind mapping* au service du manager



ISBN : 978-2-212-54689-7

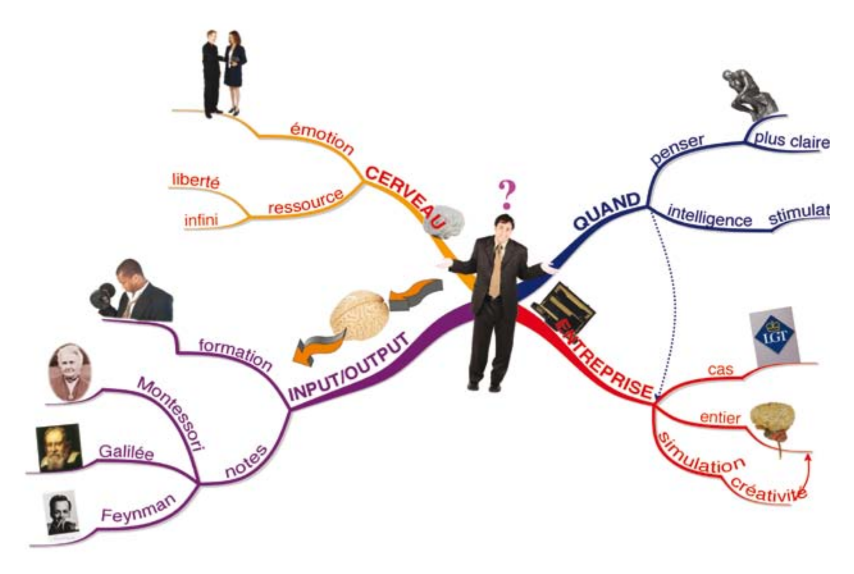




Qu'est-ce que le *mind mapping* ?

Le cerveau humain n'a pas besoin de barres d'outils ou de menus déroulants pour fonctionner ; son mode d'activité est organique, et c'est celui que la nature utilise pour la circulation sanguine ou le système nerveux du corps, les branches d'un arbre ou les nervures d'une feuille. C'est ainsi que fonctionne la pensée. Pour bien penser, le cerveau a besoin d'un outil qui reflète le mouvement organique qui lui est naturel. Le mind mapping *est cet outil.*

Tony Buzan



***Résumé du chapitre 1 sous forme de* mind map**

Élément critique de l'entreprise florissante, la gestion des connaissances se fait spontanément dès que vous maîtrisez votre cerveau et les processus de la pensée. Le *mind mapping* est l'outil de pensée visuel et graphique universel qui vous encouragera à exploiter tant vos idées que votre créativité, et à les exprimer. Cette maîtrise de la créativité et de la pensée vous aidera à étoffer vos pratiques professionnelles, à résoudre des problèmes, à repenser des stratégies commerciales, à organiser des équipes ou simplement à renforcer l'efficacité de la gestion de votre entreprise au quotidien.

Le *mind mapping* peut être utile dans tous les registres de l'activité intellectuelle, en particulier la mémoire, la créativité et l'apprentissage. Vous pouvez tracer le *mind map* à la main ou vous aider d'un logiciel (nous aborderons plus tard cet aspect en détail) et, à l'instar du couteau suisse polyvalent, il peut aussi bien répondre à un problème banal qu'à une tâche qui sort de l'ordinaire. En fait, on peut dire que le *mind mapping* est le « couteau suisse du cerveau ».

Une entreprise qui privilégie le cerveau

Le cerveau fonctionne en utilisant des intelligences multiples – non seulement l'intelligence verbale, numérique et spatiale, mais aussi l'intelligence kinesthésique (le contrôle du corps), personnelle, relationnelle, sensuelle, spirituelle et éthique –, une panoplie de compétences dont l'existence a été démontrée pour la première fois par Howard Gardner, éminent professeur de psychologie à l'université de Harvard. Comme nous vivons à l'ère de l'intelligence, dans laquelle les intelligences multiples dominent, nous devons accorder à cette donnée toute notre attention et mettre sur pied des stratégies « intelligentes » si nous voulons être efficaces et productifs.

L'ère de l'intelligence a débouché sur une croissance explosive de la recherche sur le cerveau, et sur une augmentation de la fascination que ses extraordinaires capacités exercent sur le public dans le monde entier. Jusqu'en 1991, le cerveau n'avait jamais fait la couverture d'un magazine grand public, et encore moins celle d'un magazine d'affaires ; cette lacune a été comblée cette année-là, quand *Fortune* a affirmé sur sa couverture : « L'intelligence : comment le capital intellectuel est en train de devenir le capital le plus précieux de l'Amérique. » Autrement dit, si vous voulez faire fortune, investissez dans votre cerveau.

Jusqu'à la fin des années 1990 et pendant la décennie suivante, des millions d'articles ont paru sur le sujet. Le *Far Eastern Economic Review* a

annoncé : « On recherche intelligence : une pénurie de main-d'œuvre compromet l'expansion asiatique », tandis que le *New Scientist* explorait le cerveau pour nous apprendre que le nombre de pensées disponibles dans un cerveau humain moyen était équivalent au nombre d'atomes contenus dans tout l'univers connu.

La nécessité de s'attaquer à la principale source de richesse du monde, l'intelligence, a également convaincu la *Harvard Business Review* d'annoncer sur sa page de couverture au début du XXIe siècle : « La crise imminente de la créativité. » Cette crise était considérée comme plus importante que les menaces des conflits commerciaux et d'actes de terrorisme. Comme pour l'énergie solaire, la crise n'était pas (et n'est toujours pas) due au manque de ressources, mais aux carences de gestion et d'utilisation d'une matière première en quantité illimitée. Cette crise consiste à savoir utiliser, emmagasiner, extraire et créer les connaissances, à résoudre les problèmes et à réfléchir intelligemment à partir des informations disponibles. C'est exactement ce que le *mind mapping* permet de faire.

Alors, qu'est-ce que le *mind mapping* ?

Dans les chapitres suivants, nous approfondirons en détail la création de *mind maps* pour des objectifs différents, mais avant de poursuivre, permettez-nous d'expliquer le principe qui anime cette idée originale.

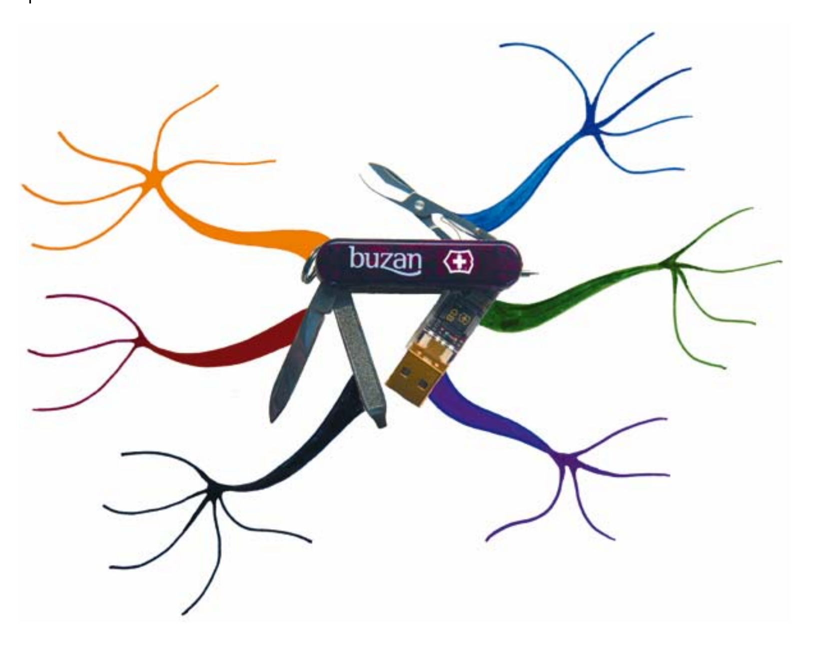
1. Un *mind map* commence toujours à partir d'une image centrale : ce peut être quelque chose qui représente, d'une façon grossière ou précise, l'idée, le concept, la pensée, la note, le thème ou le sujet qui vous intéresse. Ce centre d'intérêt est condensé en une image centrale.



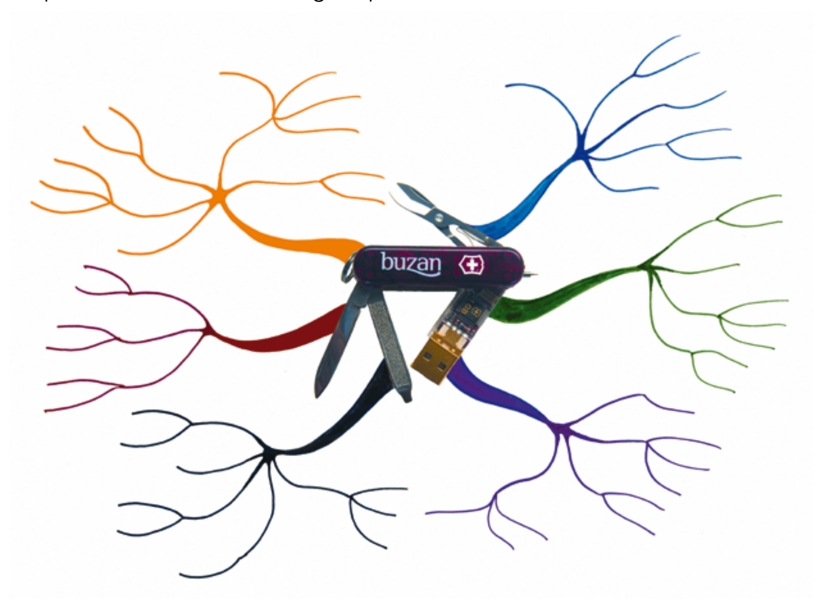
2. Tracez des branches en forme de courbe à partir de l'image centrale, n'utilisez pas de lignes droites. Sur ces branches, placez les concepts clés auxquels vous attacherez des mots-clés ou des images. Les branches du premier niveau (ou « titres de chapitre ») sont appelées les idées-forces clés (IFC).



3. Reliez ces branches IFC à des ramifications secondaires (ou branches filles selon le logiciel *iMindMap*) ayant la même forme organique, mais plus fines.



4. Tracez un troisième niveau de branches à ces branches secondaires, qui sont une extension organique et naturelle de l'idée initiale.



Dans le chapitre 2, nous expliquerons en détail les règles fondamentales pour relier chaque branche aux mots et aux images choisis.

Quand devez-vous utiliser le *mind mapping* ?

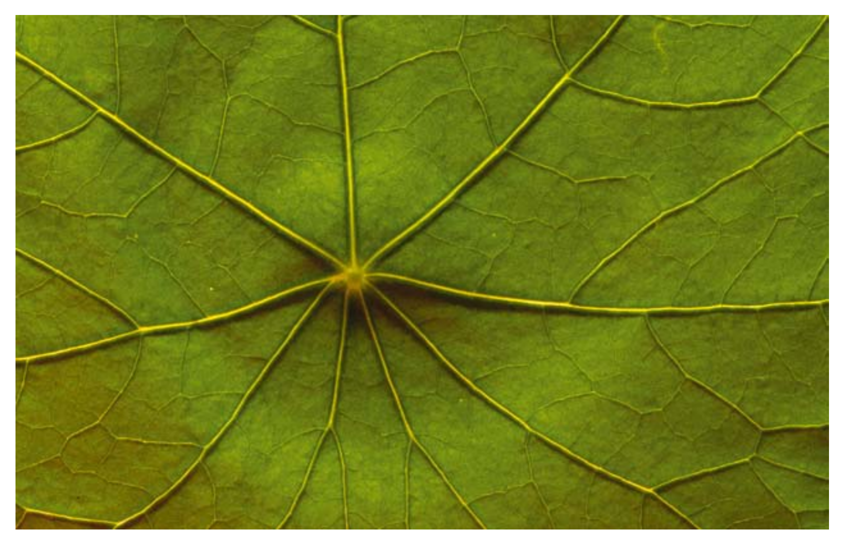
Le *mind mapping* est utile dans toute situation où l'amélioration de l'apprentissage et la clarification de la pensée sont à même de stimuler les résultats de l'entreprise. Par exemple, les séances de brainstorming ou les puces des présentations peuvent être transformées en diagrammes colorés ; ils sont facilement mémorisables, très structurés et reflètent le mode naturel de pensée de votre cerveau et de celui de votre auditoire tout en favorisant une réflexion synergétique.

Vous pouvez utiliser le *mind mapping* quand il a un avantage sur les techniques courantes de gestion de l'information et des connaissances – essentiellement la prise de notes linéaire ordinaire –, car elles sont contre-productives. La prise de notes linéaire, la rédaction de notes et de listes sont en réalité les meilleurs moyens pour étouffer la créativité et la réflexion car elles enferment le cerveau derrière des « barreaux de prison » qui séparent systématiquement une pensée de l'autre ou, qui pis est, elles vous

font tourner en rond et excluent toute pensée latérale, créative et irradiante (Radiant Thinking®). La beauté du *mind map*, au propre et au figuré, vient du fait que ses branches s'élancent vers l'extérieur et qu'elles forment des ramifications secondaires qui découlent de vos pensées et de vos idées, et en sont le reflet.

Notes linéaires	*Mind maps*
Sélectives	Génératifs
Entravent vos meilleures idées et étouffent la créativité	Facilitent la pensée sans lui imposer de limites, l'aident à relier les idées entre elles et à en produire plus
Liste limitative	Possibilités illimitées

Le secret de l'efficacité du *mind mapping* réside dans le dynamisme de sa forme et de sa structure. Un *mind map* se développe à partir du centre avec ses lignes courbes, ses symboles, ses mots, ses couleurs et ses images en se déployant comme une structure totalement naturelle et organique. Il reproduit le fonctionnement des innombrables synapses et connexions des cellules du cerveau et la façon dont nous sommes nous-mêmes façonnés et reliés les uns aux autres. Le *mind map* mime les structures de communication de la nature, comme on peut l'observer dans les nervures d'une feuille, les branches d'un arbre ou le système circulatoire.



Source : Adam Hart-Davis/Science Photo Library

Comment mettre le *mind mapping* au service de l'entreprise ?

Maintenant que vous savez ce qu'est le *mind mapping*, vous vous demandez : « Que peut-il apporter à mon activité professionnelle ? » N'allez pas penser qu'un *mind map* est un simple pense-bête visuel ou un griffonnage structuré : c'est un outil de travail, un gestionnaire d'agenda et un stimulant dynamique et organique de la mémoire qui vous servira à stocker les informations et à établir vos priorités. En outre, comme vous le constaterez dans les chapitres suivants, le *mind map* peut vous aider dans l'organisation de votre emploi du temps, la production d'idées, l'élaboration de pensées stratégiques, la gestion de projets, le mentorat, la négociation, la maîtrise du risque et autres processus de base de gestion.

Le *mind mapping* ne se contente pas de libérer votre extraordinaire intelligence, il permet de stimuler celle de l'entreprise et de découvrir des moyens rapides qui auront un impact majeur sur son activité.

Le mind map, stimulant de l'intelligence

Quand prenons-nous le temps de nous demander pourquoi nous pensons et comment nous pensons, ou même comment nous réfléchissons à notre façon de penser ? Rarement, voire jamais. Pourtant, la mémoire et l'apprentissage sont les fondements de la pensée créative. Nous prenons soin de notre corps, mais prenons-nous soin de notre cerveau ? Le cerveau est la chose la plus importante qu'il nous soit donné d'entraîner, celle qui peut avoir l'influence la plus importante sur notre vie ; le cerveau est une matière première illimitée et il doit être stimulé et cultivé. Les gens parlent souvent du cerveau comme d'un « organe à résoudre les problèmes », en réalité c'est un « organe à trouver des solutions ». La beauté du *mind mapping* vient du fait qu'il nous permet d'utiliser d'une façon extrêmement simple et limpide nos compétences intellectuelles pour affronter toutes ces questions.

LGT-Academy

LGT-Academy, organisation fondée par le prince Philipp de Liechtenstein, P-DG du LGT-Group, avec Tony Buzan, a adopté le *mind mapping*. S.A.S. explique comment LGT-Academy intègre cette pratique à sa formation à l'ouverture d'esprit dans la vie professionnelle.



Mind map *des valeurs fondamentales de LGT-Academy*

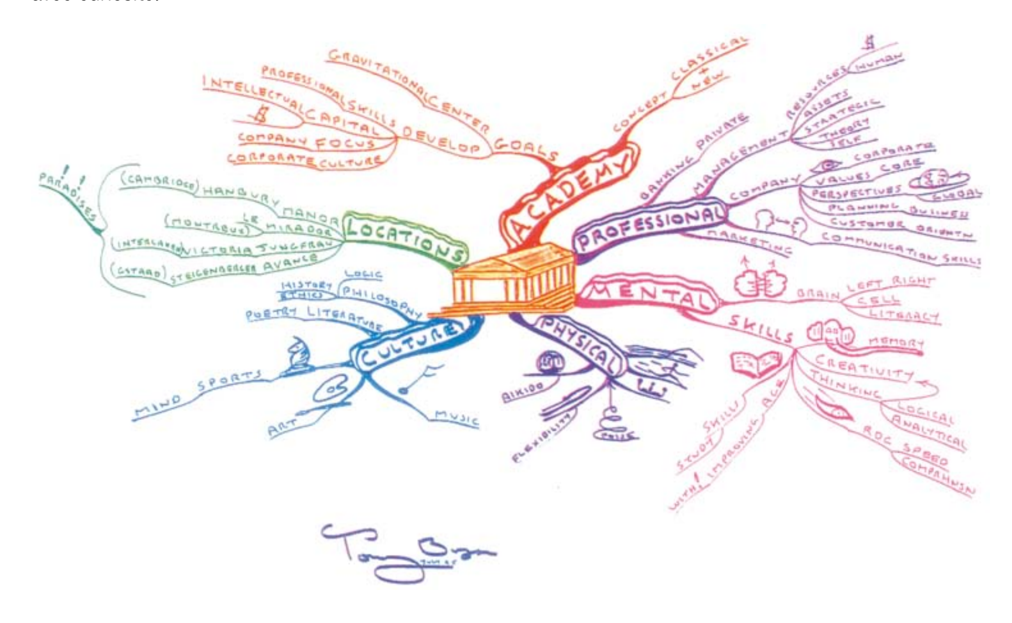
Dans les années 1990, j'ai été confronté, en tant que P-DG de LGT-Academy, à la nécessité d'instaurer un climat qui favoriserait l'ouverture d'esprit tout en limitant autant que possible les conflits et les rivalités internes ainsi que les comportements trop hiérarchiques. En une phrase : gardez l'esprit ouvert, la porte ouverte, et prenez plaisir à la découverte.

Il semble au premier abord que nous proposions une formation pour cadres, mais la réalité est tout autre. Un séminaire d'un week-end prolongé ne suffit pas ! Au bout de trois ou quatre jours, vous aurez oublié plus de 80 % de ce que vous avez entendu ou vu dans une période aussi brève. Notre programme est donc axé sur le *mind mapping*, la philosophie, les arts, les sports (y compris les sports cérébraux comme les échecs), ainsi que les sciences sociales et naturelles, et nos enseignants et nos coaches sont des personnes de très grande envergure.

De l'extérieur, il peut sembler étrange qu'une organisation, dont le métier est la finance, relègue au second plan les matières pointues comme les services financiers, la gestion financière et de patrimoine, dans les formations qu'elle propose. Nous avons tout simplement décidé que notre but serait différent et nous avons voulu privilégier les « compétences molles ». Aux professionnels purs et durs qui nous demandent : « Pouvez-vous évaluer les résultats obtenus au fil des ans par la LGT-Academy ? N'est-ce pas là un luxe dont il faudrait se passer au nom de l'efficacité et de la maîtrise des coûts ? » Nous répondons : « Nous comprenons mieux nos clients et nous pouvons donc mieux les aider si nous nous compre-

nons mieux nous-mêmes, si nous avons appris à nous diriger et à nous discipliner de façon autonome avant de briguer le leadership. »

Nous avons découvert avec le temps que notre programme académique constituait un attrait et un atout supplémentaires quand il s'agit de recruter des éléments intéressants ou des équipes entières pour nos opérations. En effet, il facilite la mise sur pied de réseaux informels à l'échelle du groupe, qui sont indépendants des hiérarchies, de la géographie ou du poste occupé. Il nous a permis d'avoir une maison dont les portes sont ouvertes. Nombreuses parmi nous sont les personnes capables d'aborder les innovations ou les imprévus avec curiosité.



Le cerveau se compose de deux parties : un hémisphère droit et un hémisphère gauche qui constituent le cortex cérébral et représentent 80 % du cerveau. C'est le siège de la pensée et des compétences cognitives. Les hémisphères sont symétriques mais abritent des fonctions légèrement différentes : l'hémisphère gauche s'occupe essentiellement des mots, des chiffres, des analyses, des listes, du langage et de la logique alors que le droit se consacre au rythme, aux couleurs, aux cartes, à l'imagination et à la rêverie.

Cette division nette entraîne un inconvénient : elle cantonne l'intelligence en fonctions cérébrales opposées. Pourtant, même si le cerveau est formé de deux parties, elles ne fonctionnent pas isolées l'une de l'autre car elles sont reliées par le corps calleux, qui est un extraordinaire transmetteur

d'informations (avec plus de 250 millions de fibres nerveuses) entre les deux hémisphères. L'information provient des compétences cognitives des deux hémisphères.

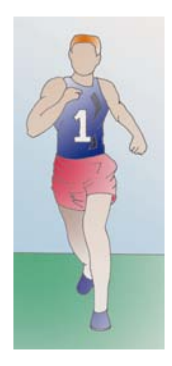


Le cortex cérébral est composé de deux parties : l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche. Chaque hémisphère assure des fonctions précises.

Pensez avec la totalité du cerveau

Au cours de nos séminaires, lorsque nous demandons aux hommes d'affaires : « Où se trouve la créativité ? », ils répondent invariablement « Dans la partie droite du cerveau. » « Où se trouve l'activité professionnelle ? », la réponse est : « Dans la partie gauche du cerveau. » « Où se trouvent l'art et la musique ? », ils répondent : « Dans la partie droite du cerveau. » Et ainsi de suite. Nous devons donc les détromper chaque fois. En fait, cette conception de fonctions nettement séparées est tellement fausse qu'elle en devient dangereuse et qu'elle entrave vos capacités intellectuelles de travail ainsi que celles de vos collaborateurs.

Pour donner une simple comparaison, imaginez que vous courez un marathon, normalement avec vos deux bras et vos deux jambes.



Maintenant, imaginez que vous courez et que votre main droite est attachée à votre pied droit. Cela ne correspond pas à une réduction de 50 % de l'efficacité du potentiel de votre main et de votre pied droits, car votre puissance est réduite de 99 % voire davantage. C'est une diminution considérable.



Cette façon de courir vous conduit à l'échec, à la chute et à la blessure ; la même analogie peut s'appliquer à votre activité professionnelle. Que ce soit sur le plan personnel ou sur celui d'une entreprise, l'utilisation d'un seul côté du cerveau vous fait perdre 99 % de votre efficacité et de vos ressources. Ce n'est pas seulement un handicap, c'est une catastrophe pour vos performances. Vous dirigez votre activité sans exploiter à fond toutes les capacités du cerveau, les capacités étant vos compétences cognitives de base personnelles. L'entreprise finit par se retrouver avec des cerveaux qui ne communiquent qu'avec la moitié de leurs compétences et de leurs outils de réflexion professionnels jusqu'à ce que ce travers débouche sur une organisation boiteuse qui finira par chavirer, tomber et s'écraser.

Faites travailler la totalité du cerveau avec le mind mapping

Lorsque les deux hémisphères du cerveau sont utilisés ensemble, leur activité se renforce mutuellement et génère un potentiel créatif illimité tout en musclant la capacité d'association d'idées. Ce qui, par ricochet, augmente votre puissance de feu intellectuelle.

La création du *mind map* fait appel à toute la gamme des compétences cognitives ; on pourrait le qualifier d'outil de réflexion complet. Et c'est bien l'outil de réflexion holistique par excellence. Le *mind mapping* exploite aussi simultanément tout l'éventail des compétences corticales des deux hémisphères. Ce faisant, il établit de nombreuses connexions synaptiques : c'est le véritable brainstorming qui stimule la créativité, la réflexion et la mémoire.

Le mind mapping reproduit les processus créatifs du cerveau

La force motrice de la créativité est l'imagination. La créativité suppose que vous exploriez les voies de l'imaginaire qui vous conduiront, vous et vos collaborateurs, dans des contrées nouvelles. Ces nouvelles associations d'idées donnent naissance à des découvertes que le public qualifie de « percées novatrices ». Le *mind mapping* reproduit les processus créatifs du cerveau pour stimuler la production accélérée d'idées.

Le cerveau ne fonctionne pas de façon linéaire ou séquentielle comme un ordinateur mais multilatérale et « irradiante ». Ainsi, lorsque vous dressez un *mind map*, les branches s'élancent vers l'extérieur pour donner naissance à un niveau secondaire de branches, qui, à son tour, vous inspire plus d'idées, et mime le fonctionnement du cerveau.

Grâce aux associations, toutes les idées d'un *mind map* sont reliées entre elles, et le cerveau peut effectuer des percées intellectuelles et créatives. La créativité est le développement d'idées, de concepts et de solutions originales grâce à l'utilisation de l'imagination et de l'association : tel est le principe du *mind mapping*.

Collecte et exploitation intelligentes de données

Un *mind map* est un processus naturel qui va au fond des choses et s'inspire de l'œuvre de génies de la prise de notes (pour ne nommer que quelques-uns d'entre eux, citons Galilée, Richard Feynman et Maria Montessori), des nouvelles théories sur la mémoire, la créativité et l'apprentissage, de la recherche sur les techniques de mémorisation (qui stimulent

la mémoire) ainsi que les dernières découvertes sur la neurophysiologie des cellules du cerveau. Le *mind map* (depuis le croquis jeté à la hâte au dos d'une enveloppe à l'œuvre d'art colorée) associe un long et fructueux passé à la recherche scientifique.

Ces grands penseurs n'avaient peut-être pas cette technique à leur disposition, mais elle est aujourd'hui à la portée du manager, que ce soit sous sa forme la plus simple qui ne requiert que des crayons et du papier ou sous son format logiciel adapté à la vie professionnelle. Le *mind map* est le moyen le plus facile de stocker et d'extraire de l'information du cerveau, et tous les stimuli que vous recevez, grâce à ce qui est, littéralement, une « cartographie » de vos idées.

L'importance de la formation

Tout professionnel qui se respecte cherche à investir dans un outil ou tout équipement qui permettra le développement de son entreprise et stimulera sa rentabilité – il recherche un bon retour sur investissement. Pourtant, combien d'entrepreneurs et d'organisations investissent-ils dans le cerveau en tant que tel ?

Imaginez que vous achetiez un ordinateur capable, par exemple, de faire des calculs, de communiquer en plusieurs langues, de négocier, de vous adresser à des milliers de personnes et de les inspirer et qui, en plus, fournirait sa propre source d'énergie et pourrait faire fonctionner toutes les autres machines de l'entreprise ? Combien seriez-vous prêt à débourser pour ce matériel ? Son coût dépasserait celui du plus rapide des superordinateurs (300 à 400 millions d'euros !). Mais même si vous pouviez l'acheter, où vous mènerait-il ? Il faudrait vous procurer son mode d'emploi, apprendre à vous en servir pour pouvoir le programmer et le faire fonctionner, tant sur le plan logiciel que matériel.

Le *mind mapping* est exactement cette structure matérielle et sa manifestation logicielle, mais, comme l'exemple du couteau suisse Buzan (page 5), vous devez savoir utiliser toutes ses applications dans leur intégralité, sans vous limiter à une lame. Dans les chapitres suivants, nous vous expliquerons comment créer des *mind maps* à la main ou avec un ordinateur dans de nombreuses situations professionnelles, et nous vous présenterons les connaissances indispensables pour utiliser cet outil de travail le plus efficacement possible.

Libérez votre cerveau

Avant de vous mettre à l'apprentissage du *mind mapping*, songez que tous les cerveaux à l'intérieur d'une entreprise, quelle qu'elle soit, constituent une matière première illimitée qui doit être cultivée si le manager et l'organisation veulent établir un avantage concurrentiel et le conserver.

Le cerveau est équipé pour penser au moyen d'images multisensorielles, de leurs associations et ramifications. Et c'est parce que chaque image, chaque concept ou mot-clé possède en théorie une capacité infinie d'irradiation et d'association, que nous devrions considérer le cerveau comme une « centrale d'énergie atomique » dans laquelle chaque mot, chaque image et chaque concept est un atome d'énergie doté de sa propre « puissance nucléaire ».

Emprisonner dans des phrases ou des formules ces atomes d'information et de connaissances professionnelles limite leur énergie et, dans de nombreux cas, les rend confus. Le *mind mapping* donne sa liberté à chaque atome de pensée, et en multiplie le potentiel à l'infini.

Enfin, imaginez que chaque idée-force clé est comme une étoile qui, une fois libérée, peut irradier de nouvelles idées comme une supernova qui illuminerait tout l'univers. Si ces étoiles sont emprisonnées dans des formules et des phrases, elles ne peuvent pas irradier, alors que les atomes prolifèrent et que les étoiles brillent !



Source : POD/Photodisc. StockTrek



Aiguisez votre logique et stimulez vos émotions

Les émotions jouent-elles un rôle dans la vie professionnelle et dans la pensée ? Ont-elles un rôle à jouer dans le *mind mapping* ? La réponse à ces deux questions est oui.

Comme tout aspect du comportement ou tout trait de caractère, les émotions dépendent de l'usage que vous en faites. L'informatique est-elle bonne ou mauvaise ? Tout dépend de son utilisation. Internet est-il mauvais ou bon ? Même réponse. Les émotions sont positives si vous savez les utiliser à bon escient.

Dans la vie professionnelle, les émotions sont très souvent utilisées comme arme, comme stratégie pour dominer les autres, comme justification de l'inaction, et les émotions négatives, telles la peur panique, la terreur, la colère, la timidité (des personnes en bas de l'échelle qui sont impressionnées par la carrure du patron ou du leader et qui n'osent pas s'exprimer), prédominent. En outre, les techniques traditionnelles de prise de notes favorisent souvent l'intégration des émotions négatives dans la structure de la pensée, au lieu de les désamorcer.

Par exemple, au cours des séances de brainstorming, la personne en position dominante orientera les associations d'idées ; la réflexion sera motivée par la peur, et les propositions du chef s'imposeront en priorité. Dans un *mind map*, la place d'une information dépend de celle qu'elle occupe dans la hiérarchie des idées et non de celle de l'autorité de son auteur. Le *mind map* exprime la logique des associations d'idées, et la logique pure consiste à comprendre la pertinence des liens entre les différentes données. Cette logique n'a rien à voir avec les émotions – positives ou négatives – et tout à voir avec l'objectivité pure de la place de l'information.

En plus, le *mind map* sollicite les émotions de celui qui le crée : il lui révèle comment la structure de sa pensée ouvre des perspectives, clarifie les situations et amène des intuitions fulgurantes. Une émotion forte bien sentie et qui anime une idée peut être positive et la faire progresser. Il est donc indispensable d'utiliser un outil qui vous permettra de voir la structure objective d'une idée et de surfer sur la vague d'émotions qu'elle contient : c'est ce qui fédère les membres d'une équipe, les salariés et les autres entreprises derrière cette vision, et c'est ce qu'un *mind map* peut instaurer. C'est là l'origine de l'entreprise, de la gouvernance et du leadership de génie.

Maintenant que vous avez compris le concept du *mind mapping* et la façon dont il peut favoriser la créativité et le fonctionnement de votre

extraordinaire cerveau, le moment est venu de découvrir comment vous allez le mettre au service de vos idées et de votre entreprise. Le chapitre suivant vous révélera le moyen de débrider votre pensée irradiante et de saisir vos idées créatives sur le papier. La technique est très simple et, une fois apprise, vous découvrirez qu'elle est inestimable.

Écoutez Tony et Chris exposer en détails les atouts du *mind mapping* et regardez les vidéos qui en expliquent les applications pratiques dans la vie professionnelle sur le site **www.MindMapsForBusiness.com.**